

Durchgreifen, aber mit Gefühl

Was tun, wenn es klemmt in der Zusammenarbeit? Wie man das Team wieder zum Laufen bringt. Von **Silke Becker**



Das Team zum Laufen bringen, erfordert eine Balance von festen Regeln, verbindliche Vorgaben und Wertschätzung der Mitarbeiter.

Foto: Imago

Klare Anweisungen werden einfach nicht befolgt, Regeln ignoriert, Vorgaben leise belächelt, kurz: Mitarbeiter tanzen dem Chef auf der Nase herum. Die Stimmung im Team nähert sich dem Gefrierpunkt, die Arbeit leidet und auch der Unternehmer gerät zunehmend an seine Belastungsgrenzen. Was kann

man tun, um die verfahren Situation wieder in den Griff zu bekommen? „Wenn Mitarbeiter bockig reagieren oder sogar die innere Kündigung eingereicht haben, liegt das fast immer daran, dass die Beziehung zum Vorgesetzten nicht stimmt“, so die Erfahrung von Wirtschaftsmediatorin, Trainerin und Coach Sigrid Meusel-

bach (www.meuselbach-seminare.de) aus mehr als 20 Jahren Beratung. Natürlich können auch äußere Faktoren dazu führen, dass die Stimmung im Gartencenter kippt. Schlechte Bezahlung, permanente Überlastung oder ständige Nervereien wie kaputte Arbeitsgeräte oder schmutzige Toiletten dämpfen auch bei den moti-

viertesten Leuten irgendwann den Arbeitseifer. „Wenn das Verhältnis zum Chef gut ist, werden viele dieser alltäglichen Störungen aber als weniger belastend wahrgenommen“, so die Expertin.

Mitarbeiter und Mensch

Doch was ist ein gutes Verhältnis? „Mitarbeiter möchten auch im Job

nicht nur als Nummer wahrgenommen werden, die gefälligst zu funktionieren hat, sondern als ganze Menschen mit Bedürfnissen und Eigenarten“, erklärt Sigrid Meuselbach. Das bedeutet nicht, dass die Chefin sich nun mit allen Teammitgliedern anfreunden muss, doch ein gewisses Interesse am Privatleben gehört gerade in kleinen Gartencentern einfach dazu. Der Unternehmer sollte schon wissen, ob eine Mitarbeiterin sich gerade scheiden lässt oder der Azubi wegen verschärftem Liebeskummer kaum noch ansprechbar ist. Ganz wichtig ist auch die Wertschätzung. Hier geht es nicht um halbherziges Lob, weil der Mensch das irgendwie braucht, sondern um ernst gemeintes Feedback.

„Ich höre sehr oft, dass sich Mitarbeiter als jederzeit austauschbare, reine Befehlsempfänger fühlen, deren Meinung nicht zählt und deren Vorschläge nicht ernst genommen werden. So etwas ist natürlich Gift für die Motivation“, erklärt Sigrid Meuselbach.

Einerseits geht es also um eine gewisse Nähe, eine menschliche Beziehung. Andererseits braucht jeder Mitarbeiter feste Regeln und verbindliche Vorgaben. Der Unternehmer muss durchsetzen, dass die Arbeit so erledigt wird, wie er es sich vorstellt. Auch wenn man menschlich durchaus Verständnis hat, kann und darf man den Leuten also nicht alles durchgehen lassen. „Das ist ähnlich wie in der Kindererziehung, einerseits Einfühlung und Verständnis, andererseits feste Grenzen“, erläutert die Expertin.

Mix aus Hart und Zart

Diese Balance ist nicht leicht hinzubekommen. Junge, unerfahrene und dementsprechend unsichere Unternehmer treten häufig zu hart auf. Sie pochen zu sehr auf Leistung und Gegenleistung, strikte Vorgaben, sachliche Anweisungen und vernachlässigen die emotionale Komponente. Umgekehrt neigen gutmütige Führungskräfte und ganz besonders Frauen dazu, zu früh nachzugeben. Sie haben wenig Lust auf Streitereien, wollen von allen gemocht werden und lassen Konflikte deshalb aus dem Ruder laufen.

Für den optimalen Mix aus Hart und Zart gibt es allerdings keine Patentrezepte. Ein patriarchalischer Unternehmer alten Schlags, der zwar öfter mal rumpoltert, aber das Herz am richtigen Fleck hat, kann genauso erfolgreich führen wie eine eher weiche, nachgiebige Persönlichkeit, die aber bei wichtigen Entscheidungen ihre Linie durchzieht.

„Sag es“-Methode

Wichtig ist, dass das eigene Auftreten authentisch ist, denn aufgesetztes Verhalten spüren die Mitarbeiter sofort. Es geht also nicht darum, sich in einen knallharten Manager aus dem Lehrbuch zu verwandeln, sondern darum, sich aus dem großen Repertoire der Führungsmethoden diejenigen herauszusuchen, mit denen man selbst gut klarkommt.

Um lustlose Mitarbeiter wieder in die richtige Spur zu bringen, empfiehlt Sigrid Meuselbach Einzelgespräche nach der „Sag es“-Methode (siehe weiter unten). Das Grundkonzept ist immer gleich, die konkrete Ausgestaltung kann jeder Unternehmer entsprechend seiner Persönlichkeit individuell abwandeln. Die Methode klingt auf den ersten Blick simpel, doch der Teufel liegt im Detail.

Oft macht es deshalb Sinn, dass neue Gesprächsverhalten zunächst in Rollenspielen einzuüben. Richtig angewandt, funktioniert das Verfahren hervorragend und bringt oft sehr gute Ergebnisse. Das gilt allerdings nur, solange lediglich Einzelne aus der Reihe tanzen. „Ist die Situation im gesamten Team total verfahren und ist kaum noch eine normale Kommunikation möglich, rate ich dringend sich schnellstmöglich externe Hilfe zu suchen“, sagt Sigrid Meuselbach.

Im Idealfall läuft es nach solchen Gesprächen und einigen Kontrollterminen langfristig besser. Doch was tun, wenn die Chemie nun mal nicht stimmt oder jemand schlicht und ergreifend absolut keine Lust zum Arbeiten hat? „Passt ein Mitarbeiter überhaupt nicht ins Team oder ist definitiv faul, muss sich der Unternehmer fragen lassen, warum er so jemanden überhaupt eingestellt hat“, sagt Sigrid Meuselbach.

Fruchten alle Bemühungen nichts, hilft am Ende nur noch die Trennung. Im schlimmsten Fall sollte man den Betroffenen umgehend freistellen. Das ist zwar teuer, doch manchmal unvermeidlich, so die Erfahrung der Expertin: „Kein Gartencenter kann sich auf Dauer unmotivierte, lustlose und unfreundliche Mitarbeiter leisten. Sie ziehen das gesamte Team herunter, senken die Arbeitsleistung und können ein Unternehmen im Extremfall in den Ruin treiben.“

Und so geht's:

Die „Sag es“-Methode: Sigrid Meuselbach empfiehlt für das Gespräch einen ruhigen Raum und genügend Zeit, Telefon und Handy sollten ausgeschaltet bleiben, Kollegen nicht stören.

Situation beschreiben: Erläutern Sie dem Mitarbeiter, was aus Ihrer Sicht nicht richtig läuft. Wichtig ist es, sich dabei auf Tatsachen zu konzentrieren. Also nicht „Du tust nie, was man dir sagt“, sondern „Du hast die Rosen nicht gewässert, obwohl ich dich darum gebeten habe“. Hilfreich ist es, den Betroffenen vorher zu beobachten, um belegbare Fakten zu haben. Die Kunst bei diesem Teil des Gesprächs besteht darin, wirklich sachlich zu bleiben und keine Vorwürfe zu machen. Vermeiden Sie also einen generierten Ton und Formulierungen wie „Das ist mal wieder typisch“, „Immer“ oder „Nie“. Vorsicht auch bei Problemen, die man nur vom Hörensagen kennt, etwa „Frau Müller hat mir gesagt dass du...“ Dadurch fühlt sich der Mitarbeiter von Kollegen angegeschwärzt und reagiert verständlicherweise bockig. ▶

Anzeige

FÜR WACHSTUM MIT GUTEM GEWISSEN
KOMMT BEI UNS NICHT IRGENDWAS IN DIE TÖTE.

Ein Vollsortiment für den anspruchsvollen Fachhandel

Transparenz schafft Vertrauen!
Wählen Sie immer
frisches Grün!
www.gemoflore.de

Gemoflore GmbH & Co. KG · Telefon: 04441 9997-0 · E-Mail: info@gemoflore.de



Spezialisiert auf Teambildung: Sigrid Meuselbach.

Foto: privat

Auswirkungen benennen:

Benennen Sie anschließend, welche Konsequenzen das Verhalten hat. Auch hier geht es zunächst um die objektiven Folgen, beispielsweise „Frau Mayer musste deshalb gestern Überstunden machen“ oder „Die Rosen können wir jetzt nur noch reduziert verkaufen und verlieren dadurch Geld.“

Gefühle zeigen: Sagen Sie außerdem, wie Sie sich bei der ganzen Sache fühlen, beispielsweise „Ich bin stinksauer“, „Das stresst mich total“ oder auch „Ich weiß langsam nicht mehr, was ich machen soll“. Das darf klar und deutlich sein, allerdings sollte man den Be-

treffenden natürlich nicht anbrüllen, sondern versuchen, den Ton einigermaßen im Normalbereich zu halten.

Erfragen, wie der andere die Situation sieht: Jetzt bekommt der Mitarbeiter die Möglichkeit, seine Sicht der Dinge zu schildern. Fragen Sie also „Wie siehst du das?“ Oder auch „Woran liegt das?“ Manchmal stellt sich nämlich heraus, dass der Betreffende seinen Fehler gar nicht bemerkt oder Dinge unwissentlich immer wieder falsch macht. Die Herausforderung besteht darin, wirklich vorurteilsfrei zuzuhören, vor allem, wenn man sowieso schon ge-

nervt ist. Normalerweise hat man ein ziemlich festes Bild von jedem einzelnen Mitarbeiter, betrachtet ihn beispielsweise als nicht belastbar, viel zu emotional, unzuverlässig, schusselig oder ähnliches. Das ist ganz natürlich, macht es aber schwer, sich wirklich auf den Standpunkt des anderen einzulassen. Stattdessen neigt man dazu, Gegenargumente als „Ausreden“ abzubügeln oder nicht ernst zu nehmen.

Schlussfolgerungen ziehen: Anschließend bitten Sie um Lösungsvorschläge, also beispielsweise „Was schlägst du vor, um das Problem zu lösen?“ Erfahrungsgemäß kommt an dieser Stelle oft gar keine Reaktion. Dieses Schweigen muss man aushalten. Fängt die Mitarbeiterin jetzt an, sich zu rechtfertigen oder gar alles abzustreiten, steigen Sie nicht auf diese Diskussion ein. Lassen Sie sich auch nicht von Tränen oder Wutausbrüchen weichkochen, sondern wiederholen Sie Ihre Situationsbeschreibung und die Tatsachen.

Sagen Sie sinngemäß: „Ich möchte jetzt keine Schuld Diskussion führen, sondern ich will eine Lösung finden, denn so kann es nicht weitergehen.“ Wenn man es schafft, einigermaßen vorwurfsfrei zu bleiben, kommt erfahrungsgemäß über kurz oder lang ein Lösungsvorschlag, der für das Unternehmen Sinn macht. Oft kann der Betreffende auch gar nichts anderes vorschlagen, als die

Regeln einzuhalten, also beispielsweise in Zukunft pünktlich zu erscheinen. Für komplexere Probleme sollte der Chef natürlich selbst ein paar Ideen im petto haben.

Es ist aber besser, wenn der Vorschlag nicht von oben aufgezwungen wird, sondern vom Mitarbeiter kommt. Ist die Sache praktikabel, wird dieses neue Verhalten verbindlich vereinbart, also beispielsweise: „Also, in Zukunft wirst du Anweisungen auch wirklich umsetzen. Wenn du es nicht schaffst, sagst du sofort etwas, statt die Arbeit einfach liegen zu lassen.“ Damit sich dauerhaft etwas verändert, muss man die vereinbarten Veränderungen natürlich regelmäßig kontrollieren. Am einfachsten vereinbaren Sie gleich einen neuen Termin, beispielsweise „Gut, dann treffen wir uns nächste Woche wieder und schauen wie es klappt.“

Außerdem sollte man dem Mitarbeiter ganz klar aufzeigen, welche Konsequenzen es haben wird, wenn er sich nicht ändert, beispielsweise „Wenn du weiterhin unpünktlich bist, musst du diese Arbeitszeit in Zukunft nacharbeiten.“ In schwerwiegenden Fällen sollte man sich auch nicht scheuen, mit der Kündigung zu drohen. Das muss man gegebenenfalls natürlich auch konsequent durchziehen. Sonst wird man nämlich nicht mehr ernst genommen, vor allem, wenn der Betreffende auch dem restlichen Team von dem Gespräch erzählt hat. ■

Ambiente

Sehnsucht und Nostalgie



„Humour & Curiosity“ – eine der vier Trendwelten. Foto: Ambiente

Die Konsumgütermesse Ambiente findet 2015 vom 13. bis 17. Februar statt. Produkte rund um den gedeckten Tisch, Küche, Dekorationsartikel, Wohnkonzepte werden vorgestellt. 2015 werden wieder vier Trendwelten, inszeniert vom das Stilbüro bora.herke.palmisano, vorgestellt. Sehnsucht und Nostalgie sind ihr Leitmotiv: „Clarity und Lightness: Design ganz simple“, „Craft und Culture: gelebte Tradition“, „History und Elegance: exquisiter Luxus“ sowie „Humour und Curiosity: Unbekümmert optimistisch“. (ts)

Messe Maison & Objet

Dekoration und Design



Messe für Lifestyle. Foto: Maison & Objet

Die Fachmesse Maison & Objet findet vom 23. bis 27. Januar 2015 in Paris statt. Dekorations- und Designexperten zeigen 3.500 Marken, vorrangig Inneneinrichtung und Dekoration. Zu sehen gibt es Premiummarken für Heimtextilien und Textiltzubehör, Lifestyle rund um Tischkultur, Küche und Gastronomie. Die Maison & Objet versteht sich als Lifestyle-Messe für moderne Einrichtung mit urbanem Touch. Designer des Jahres und inspirierende neue Talente sind in Trendshows zu erleben. Der Eintritt kostet online 60 Euro, vor Ort 70 Euro.

Mehr unter www.maison-objet.com (ts)

Anzeige

Certi, nur die Besten der Besten.

Nichts wird mehr sein, wie es war. FloraHolland und Timmermans starten ihre bundesweite Kampagne für Endverbraucher in Kundenmagazinen der grünen Branche.

Nun ist es raus, für alle, die bis dato noch nichts davon mitbekommen haben, Flora Holland und die niederländische Firma Timmermans haben sich zusammengesetzt, um den deutschen Markt für Pflanzen und Blumen zu revolutionieren.

Jetzt machen die Beiden ernst. Die erste Endverbraucher Kampagne richtet sich in vollkommen ungeschminkter Weise an die Konsumenten.

Certi geht es darum, in der ersten Phase ihrer bundesweiten Kampagne, den einzigartigen Nutzen der Pflanzenmarke Certi zu kommunizieren.

Sympathische Zierpflanzenproduzenten berichten dem Endverbraucher davon, dass sie die Qualitätsspitze ihrer Produktion (ca. 10% ihrer Gesamtproduktion) ausschließlich Certi zur Verfügung stellen. Wer mit dem Handel von Zierpflanzen beschäftigt ist, weiß, dass sich alle Marktteilnehmer nach diesen Produkten sehnen.

FloraHolland und Timmermans spielen hier ihre Trümpfe voll aus. Die qualitative Auslese von rund 2.000 Pflanzenproduzenten, machen die beiden zum eindringlichen Vorteil ihrer neuen Pflanzenmarke. Die neue Premiummarke wird als erste Pflanzenmarke



Es ist ein Paukenschlag für den Handel mit Pflanzen und Blumen in Deutschland. Bisher mussten sich Kunden im Gartencenter und Fachgeschäft auf ein glückliches Händchen verlassen, um eine frische und starke Pflanze zu bekommen. Auf durchmischten Pflanzentischen finden sich Pflanzen unterschiedlichster Herkunft und Frische. Schwierig da die beste Entscheidung zu treffen. Wenn es nach Jan geht, ist damit ist jetzt Schluss. Gemeinsam mit 2.000 Zierpflanzengärtnern entstand so eine Qualitätsmarke für Pflanzen. CERTI.

Zug um Zug zunächst in Deutschland, Europa. Eine Konsumentenmarke, vergleichbar mit den bekannten Konsumentenmarken anderer Branchen wie Nespresso oder Lindt Schokolade soll hier entstehen. Bedenkt man die potenziellen Möglichkeiten der niederländischen Branchenriesen, ist dies ein durchaus logischer nächster Schritt in die Zukunft.